الدكتور: بن سعيد محمد

أستاذ محاضر كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير- جامعة سيدي بلعباس

بن سعيد لخضر

طالب ماجستير/ الإقتصاد والتنمية / جامعة بن خلدون - تيارت

المشاركة في المحور : إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها باستراتيجيات التدريب

عنوان المداخلة : إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتسيير الإستراتيجي والتدريب

E. mail : benssaide@yahoo.fr

ملخص:

تعد الموارد البشرية احد العوامل الأساسية في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة وحتى يكون العنصر البشري فعال فلابد من التدريب ولابد لهذا الأخير أن يكون مخططا ومنظما ويسعى إلى تحقيق أهداف محددة.إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين العاملين من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في أعمالهم اليومية وفي علاقاتهم مع العملاء سواء العملاء الدخلين أو العملاء الخارجيين، وهذا التدريب يجب أن يكون موجها لجميع فئات العاملين رؤساء ومرؤوسين وفي مختلف المستويات الإدارية . لان تحقيق الجودة الشاملة يرتكز على تسيير استراتجي فعال للموارد البشرية في إطار معايير الايزو.

مقدمـــة:

إن التحولات والتطورات التي شهدها العالم ولا زال يشهدها، خاصة في الجانب الإقتصادي، من تزايد في عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها كذلك تحرر التجارة الخارجية كلها عوامل أدّت إلى زيادة حدة المنافسة بين المنتجين وزيادة تخوفهم ودفعهم للبحث عن الوسيلة التي تمكنهم من الحفاظ على الحصة السوقية وكذا الحصول على تفوق تنافسي دائم سواء على المستوى المحلي أو الدولي. وكان السبيل لذلك هو انتهاج ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة والتأهل للحصول على شهادة الإيزو.

إن وراء تطبيق برنامج الجودة الشاملة هناك العنصر البشري فهو المنقذ والمكلف بالوصول إلى تحقيق الأهداف، غير انه يلازمه عنصر التدريب بحكم انه احد العوامل الأساسية في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة وحتى يكون التدريب فعال يجب أن يكون مخططا ومنظما ، فكون العامل البشري هو الأساس فما هي المكانة التي يحظى بها في برنامج الجودة الشاملة ومعايير الإيزو؟

كإجابة على هذه الإشكالية نطرح الفرضيتين التـــاليتين:

1 - إن إدارة الجودة الشاملة تعطي أهمية كبيرة لتسيير الموارد البشرية إذ أنها تقدم مجموعة من المبادئ لتحقيق الجودة في العمل وبالتالي الجودة ككل.

2 - تسيير و تدريب العنصر البشري كباقي وظائف المؤسسة يمثل ببعض المعايير من معايير الإيزو.

ولأكثر تفصيل تم تقسيم البحث إلى جزئين: الجزء الأول يتعلق بتسيير الاستراتجي للموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة وفيه نجد تفرقة بين الجودة والجودة الشاملة ثم كيفية التسيير الاستراتجي للموارد البشرية وعنصر التدريب لتحقيق الجودة الشاملة. أما الجزء الثاني فيختص بمكانة تسيير الموارد البشرية في معايير الإيزو وفيه أيضا تعريف الإيزو و الإيزو 9000 ومعايير أخرى ثم توضيح للمكانة التي يحظى بها تسيير الموارد البشرية في هذه المعايير.

الجودة الشاملة والتسيير الاستراتجي للموارد البشرية:

1. الإطار النظري للجودة الشاملة:

1.1. مفهومي الجودة والجودة الشاملة:

1.1.1. مفهوم الجودة: هي مجموعة الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدى قدرتها على تحقيق الرغبات (علي السلمي ، 1995، ص18).

– لقد عرفت مفاهيم الجودة عدة تطورات لتصل في النهاية إلى الجودة الشاملة

ففي المرحلة الأولى: كانت الجودة تعني جودة المنتج وذلك عن طريق الإهتمام بـــ :

- تخفيض نسبة الإنتاج
- أداء العمل صحيحا من المرحلة الأولى.
- قياس تكلفة الإنتاج المعيب.
- تحفيز عمال الإنتاج للالتزام بشروط الجودة.

أما في **المرحلة الثانية:** فارتبطت الجودة بإشباع رغبات العميل وذلك :

- بالاقتراب من العميل.
- تفهم حاجاته وتوقعاته
- جعل كل القرارات أساسها رغبات العميل

في حين أن **المرحلة الثالثة:** اتخذت الجودة كعامل في المنافسة عن طريق:

- جعل السوق أساس كل القرارات
- الاقتراب من السوق والعملاء أكثر من المنافسين
- التعرف على المنافسين ومحاولة التميز عليهم
- البحث عن أسباب انصراف العملاء

لنصل في النهاية إلى الجودة الشاملة:

2.1.1. فالجودة الشاملة هي مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل الآداء، ويشكل مسؤولية كل فرد في المنظمة من الإدارات العليا والإدارة والأقسام وفرق العمل سعيا لإشباع حاجات وتوقعات العميل, ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل وحتى التعامل مع العميل (خدمات ما بعد البيع).

إذ تقوم الجودة الشاملة على**(علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص20، ص 21):**

1 – إعداد إستراتيجية تحسين الجودة (لم تعد محصورة في إدارة الإنتاج).

3 -تحديد معايير أو مستويات الجودة.

4 -إشراك كل الأفراد الممكنين.

5 -المحافظة على الكفاءة المهنية.

6 -تحفيز العمال.

3.1.1. تعر يف إدارة الجودة الشاملة:

يعرف ستيفن كوهن ورونا لد براند إدارة الجودة الشاملة"بأنها التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر،والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها،وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيدين عن الخدمات والمنتجات المقدمة لهم(**موسى أللوزي،1999،ص235)**.

4.1.1. أهداف الجودة الشاملة:

تتمثل أهداف الجودة الشاملة فيما يلي **(حليمي وهيبة ، 2007، ص25)**.

- ✓ تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين بشكل مستمر،مع الحر ص على تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج حيث أن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المر ة الأولى وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
- ✓ التمايز في السوق من خلال تقديم منتوج أو خدمة يشعر فيها العميل بأنه يتعامل بخصوصية في المنظمة.
- ✓ تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء،أن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي إلى زيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكاوى المستفيدين من هذه الخدمات.
- ✓ تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل:فالإجراءات التي وضعت من قبل المنظمة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر سلبا على العميل.

2.1. التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

تفرض المنافسة الجديدة على المؤسسة الاقتصادية ضرورة تحديد استراتيجيات الموارد البشرية واستراتيجيات لتطوير التنظيمي، ذلك أن التسيير الاستراتيجي يرتكز على العلاقة ذات الوجهة الواحدة والتي تنطلق من استراتيجية المؤسسة إلى استراتيجية الموارد البشرية.ذلك أن الموارد البشرية تعتبر مصدرا للتنافسية التي على: أساسها يمكن أن تصاغ الخيارات الإستراتيجية، كما يفترض التحديد المسبق للأهداف الاستراتيجية، وارتباط التنفيذ بالوسائل أن يؤثر في صياغة الاستراتيجية **(عائدة سيد خطاب، ط2 ، 1990، ص08)**.

وضمن هذا الإطار يمكن إيجاد علاقة بين استراتيجية المؤسسة التنافسية وإستراتيجية الموارد البشرية، ترتكز على فرضية التحديد المسبق للخيارات الاستراتيجية، ومساهمة تسيير الموارد البشرية في صياغة

وتنفيذ الاستراتيجية، وبالتالي يمكن تغيير الشروط البينية بما يؤدي بشكل متزامن إلى خيارات جديدة للإستراتيجية وللموارد البشرية.

إن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يجب أن يرتكز على:

- ✓ عدم اعتبار استراتيجية المؤسسة مخرجات معدة سلفا يتعين تكييف استراتيجية الموارد البشرية معها؛
- ✓ إمكانية تغير الهيكلة والثقافة التنظيمية قبل إعداد الإستراتيجية؛
- ✓ أن لا تكون استراتيجيه الموارد البشرية كرد فعل تابع، بل يجب أن تساهم في إعداد إستراتيجية المؤسسة؛

ولقد ساهمت الكثير من الدراسات في إدراك المؤسسات الاقتصادية لأهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز الأنشطة الرئيسية والثانوية المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية، حيث خلصت الدراسة التي أجرتها مؤسسة الاستشارية سنة 1992 على عينة مكونة من(3000) من المديرين والمتخصصين في مجال" Towers Perri " الموارد البشرية، إلى أن وظيفة الموارد البشرية قد تحولت بالفعل من مجرد وظيفة متخصصة ومستقلة، إلى اعتبارها مصدرا للقدرة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال المشاركة الفعالة مع المسؤولين في الأنشطة الأخرى، كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1-تعتبر كل من الإنتاجية والجودة، وتحقيق رضا المستهلك أبرز الأهداف التي يجب أن تسعى المؤسسة

2 -إلى تحقيقها، من خلال الربط بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة؛

إن أكبر التحديات التي تواجه الموارد البشرية تكمن في مدى قدرتها على تحقيق التحول من التوجه بالعمليات إلى التوجه الاستراتيجي؛

3 -أن يكون التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مسؤولية مشتركة بين مديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين بالمؤسسة؛

- ✓ يجب على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أن يكون أكثر استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية؛
- ✓ تعد العولمة والتغير في سمات الموارد البشرية أهم القوى المؤثرة على القدرة التنافسية للمؤسسات الحديثة؛
- ✓ يجب أن يركز التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الجودة واستثمار المعرفة وتنمية الكفاءات.

إن تحقيق التميز في أداء المؤسسات الاقتصادية في ظل تحديات البيئة التنافسية الجديدة لا يتوقف على امتلاك الموارد المادية، أو المالية، أو التكنولوجية، بل على قدرة استقطاب الموارد والكفاءات البشرية واستثمارها، ذلك أن مفهوم القدرة التنافسية يشير إلى إمكانية المؤسسة في الحفاظ وزيادة حصتها السوقية في الصناعة المنتمية لها.

كما يرتبط مفهوم القدرة التنافسية بفعالية المؤسسة التي تتحدد ضمن قدرة إشباع احتياجات العملاء، بحيث يساهم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية تلك القدرة من خلال **(جمال الدين،2003،ص 29) :**

- ✓ اختيار الكفاءات القادرة على الابتكار، والتطوير، والتي تتصف بالأداء الجيد؛
- ✓ تدريب العاملين على تكنولوجية الأداء الإنتاجي والفني؛
- ✓ تنمية ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل الملائمة؛
- ✓ زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة والرغبة في العمل.

1.2.1. تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

يعرف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية، وعلى تدعيم إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وبالتالي فهو مجموع الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية.كما يعد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مدخلا لصنع القرارات الاستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية، بحيث يتم توجيهه في ظل التسيير الاستراتيجي للمؤسسة واستراتيجياتها التنافسية، كما يعبر ذلك التسيير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءاتها**(أحمد سيد مصطفى، 2000 ص46).**

ويرتبط التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بمجالات عديدة كثقافة المؤسسة وتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية وتنميتها وتحفيزها، وتسيير التغيير...الخ.

من تلك التعاريف يتبين أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة، وتنفيذ خطط، وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في المدى الطويل**(سملالي يحضية،2005/2004،ص ص 83، 84).**

وتتمثل عناصر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية فيما يلي:

– دراسة وتحليل العوامل التنافسية المحيطة بالمؤسسة بهدف التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة؛

- دراسة وتحليل نظام الموارد البشرية وتحديد نقاط القوة لاستثمارها ونقاط الضعف المطلوب معالجتها؛
- صياغة البدائل الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة التنافسية؛
- وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الخاصة بالموارد البشرية؛
- مراقبة إستراتيجيات الموارد البشرية وتقييم مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية،

إن المنطق الأساسي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل في ضرورة احترام المورد البشري واستثمارؤقدراته وطاقاته وتوظيفها، واعتباره شريكا في العمل لا أجيرا، الأمر الذي جعل مفاهيم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تختلف بشكل جذري عن مفاهيم تسيير الأفراد أو تسيير الموارد البشرية.

الجدول رقم(01) : الفرق بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

تسيير الموارد البشرية	التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
-الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري(القوة العضلية) -الأداء الآلي للمهام دون تفكير ومشاركة في اتخاذ القرار.	-الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري -المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسئوليات.
-التركيز على الجوانب المادية في العمل؛ -الاهتمام بقضايا الأجور والحوافز؛ -تحسين بيئة العمل المادية	– الاهتمام بمحتوى العمل؛ -البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية؛ -الاهتمام بالحوافز المعنوية.
-تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني و إكساب الفرد مهارات يدوية؛ -تنمية العمل والأداء الفردي.	-تركيز التنمية البشرية على تنمية الإبداع الابتكار وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها؛ -تنمية العمل والأداء الجماعي.

المصدر : **سملالي يحضية ، مرجع سابق،ص،87.**

2.2.1.أهمية التسيير الاستراتجي:

تتجلى أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، بسبب تحديات البيئة الداخلية ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء التنافسي ومنها **(سملالي يحضية، مرجع سابق،ص 89):**

- انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية؛
- شعور الأفراد بقلة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم؛
- الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي بسبب نقص المهارات نتيجة استخدام تكنولوجيات المعلومات؛
- الاعتقاد المتزايد للأفراد بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل و فعال؛
- شعور الأفراد بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم أدائهم، وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة؛
- الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات، واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم؛

الطلب الأجنبي الكبير على العمالة المتخصصة من قبل المؤسسات دولية النشاط، وتقديمها إغراءات كبيرة استقطابهم نحو الخارج. كما تتوقف قدرة المؤسسات الاقتصادية على تبني الاتجاه الاستراتيجي في تسيير مواردها البشرية، على إمكانية تطوير بيئة داخلية تحقق ما يلي:

1.أن تكون الموارد البشرية عنصرا أساسيا ضمن القرارات الإستراتيجية والتشغيلية؛

2. ضرورة ارتباط القرارات المتعلقة بالموارد البشرية باحتياجات الأداء الفعلي؛

3. التكامل بين الموارد البشرية وبقية الموارد المالية والتكنولوجية؛

4.تكامل سياسات الموارد البشرية) الاستقطاب، والتدريب، والتجهيز...الخ (وتدعيم بعضها؛

3.1. تسيير الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة:

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المنظمة ليس فقط كنظام فني وإنما كنظام اجتماعي يحتوي على أفراد، وعليه فإن الجوانب المرتبطة باتجاهات الطموحات والدوافع والسلوكيات والتفاعل بين الجماعات في واقع العمل أيضا موضع اهتمام **(سمير محمد عبد العزيز، 1995، ص 144)**.كما تؤمن بأن العنصر البشري هو الأساس الأقوى والأهم في إنجاح الإدارة، وجودة العمل هي جزء أساسي في مفهوم الجودة الشاملة. و بالتالي فإنه على مديري ومسيري المنظمة الاعتماد على ما يلي:

1. التغيير والتطوير لثقافة المنظمة، قيمها وقيم الأفراد العاملين بها، إذ لا نجاح للجودة ما لم يعترف القادة بوجود أزمة والشعور الجماعي بالحاجة إلى التغيير.
2. تفهم واقتناع كل فرد في المنظمة بنظام الجودة.
3. مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات والمساعدة في تحسين النظام.
4. إحداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد لتحويلهم من منطق التفتيش وكشف الخطأ إلى منطق منع الخطأ.
5. العمل في فرق ذاتية الإدارة والاعتماد على الرقابة الذاتية بدلا عن الرقابة الخارجية فالجودة لا تفرض على الإنسان ولكنها تنبع منه.
6. المسؤولية لكل عضو في الفريق.
7. تحفيز العمال
8. التدريب والتعليم لتحسين وتنمية المهارات(**علي السلمي، مرجع سابق ، ص ص،28،29)**
9. المواءمة في التوظيف

وتتجسد كل هذه النقاط في المبادئ التي وضعهـــا ديمنج لتحقيق الجودة الشاملـــة (w.Edwards Deming)وهو إحصائي أمريكي وأستاذ بجامعة نيويورك:

- هيأ استمرارية التوجه نحو جودة المنتج.
- قلل من الاعتماد على الفحص بعد الانتهاء من إنتاج المنتج واعتمد بدلا من ذلك على بث الجودة في تصميم المنتج وعملية الإنتاج.
- لا تجعل السعر هو موجهك الوحيد في الشراء.
- صمم برامج للتحسين المستمر في التكاليف، الجودة، الخدمة والإنتاجية.
- قلل من استخدام الأهداف الكمية. **(سمير محمد عبد العزيز، 1995، ص 144).**
- استخدم طرقا إحصائية للتحسين المستمر في الجودة والإنتاجية.
- لا تسمح بمستويات شاع قبولها للخامات المعيبة وللأداء البشري المعيب.
- اهتم بالتدريب لتهيئ استفادة من جهد جميع العاملين.
- ركز إشرافك على مساعدة الناس نحو أداء أفضل للعمل وهيئ كل الأساليب والأدوات لتسهيل الأداء الجيد الذي يجعل العاملين فخورين بأدائهم.
- أبعد الخوف وشجع الإتصال المتبادل في الاتجاهين

- أزل الحواجز بين الإدارات وشجع حل المشكلات من خلال فرق العمل.
- قلل من معوقات الاعتراف والاعتزاز بكفاءات العاملين.
- صمم برنامجا قويا للتدريب والتعليم لجعل العاملين مواكبين للتطورات الجديدة في المواد وطرق الأداء والتكنولوجيا بشكل عام.
- أوضح الالتزام الدائم للإدارة بكل من الجودة والإنتاجية.

2.التدريب كأداة لتحقيق الجودة الشاملة:

إن الحديث عن التدريب هنا يعني أنه عملية جديدة ظهرت مع الجودة الشاملة بينما كان هناك الوعي بالتدريب في إدارة الموارد البشرية.

1.2. مفهوم التدريب:

هو عملية تعديل إيجابي تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لإكسابه المعارف والخبرات التي يحتاج لها وتحصيل المعلومات التي تنقصه، بالإضافة إلى المعارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته.

التدريب "هو نشاط مستمر يضمن إن يحصل العاملون على المعارف والمهارات اللازمة التي تمكنهم من وضع تلك المعارف موضع لتطبيق الصحيح والناجح لمنهجية إدارة الجودة الشاملة " **(عمر وصفي عقيلي،2001، ص 165).**

2.2. الجودة الشاملة كنظام في التدريب:

الجودة الشاملة كنظام في التدريب نظام يسعي إلى انجاز الأعمال التدريبية بكفاءة ويستمر ويقوم هذا النظام على أربعة أسس:

- حساس العاملين في التدريب بهذا النظام وتفاعلهم معه.
- الوصول إلى مشكلة التطبيق الحالية والمتوقعة بسرعة والتعرف على الأسباب الحقيقية لها.
- الوقاية من حدوث أي مشاكل أثناء العمل.
- التحسين والتطوير الدائم لأساليب العمل سعيا وراء إرضاء العميل.

يعتمد هذا النظام على مجموعة من المكونات هي**(محمد عبد الغاني حسن هلال، 2006، ص 54)**:

أ- **المدخلات:**مدخل نظام الجودة يعتمد على الكفاءة في تحديد الاحتياج التدريبي باستخدام الأساليب الأكثر فاعلية والتي تعطينا صور ة حقيقية عن قصور في أداء العميل وكيفية تلبية احتياجاته والحصول على ر ضاه.

ب- **العملية:**وتستخدم تلك المدخلات في التعامل مع المكونة لعناصر إدارة العملية التدريبية وهي:

- الإفراد العاملين في مجال التدريب.

- لمواد المستخدمة كمحتوى للبرامج من حيث حداثتها ومدى مناسبتها لاحتياج العملاء وسهولة عرضها.

- الأساليب المستخدمة في توصيل المعلومات والمهارات مثل:دراسة حالة،تمثيل الأدوار،مجموعات العمل،عصف الذهني،المناقشة.....الخ.

- الآلات والأجهزة المستخدمة وتتمثل في أجهزة ومعينات متطورة تساهم بقدر كبير في عملية تسهيل وصول المعلومة واكتساب المهارة المطلوبة.

-مكان التدريب(البيئة) تمثل البيئة عاملا هاما ومؤ ثرا في استثمارا لعناصر الأربعة الأخرى لتحقيق الهدف المطلوب.والبيئة نوعان:

1. **بيئة المادية:**هي ما نعنيه من مكان مجهز ومناسب لراحة العميل.

2. **بيئة معنوية:** هي ما تعنيه من كيفية التعامل معه في ظل مبادئ وأسس التعامل مع الكبار في التعليم.

ج- **المخرجات:** مخرجات هذا النظام هي الخدمات والمنتجات التي نذهب إلى العميل وتحقيق رضاه،وتمثل هذه المخرجات أيضا المدخل للنظام من جديد حيث أننا نسعى إلى زيادة رضا العميل في الدورة التالية وهكذا.

3.2. ميزة التدريب في إطار الجودة الشاملة:

يطلق التدريب الشامل على التدريب للجودة الشاملة لأنه متنوع في موضوعاته ومتنوع في محتوياته ومتنوع في تطبيقاته،ويشمل كل العاملين في المنظمة،والتدريب الشامل يختلف على التدريب العادي(تقليدي) في:

-هناك مزيج في الموضوعات الفنية وغير الفنية.

-هناك مصطلحات جديدة يجب أن تعرف.

-هناك مواقف مختلفة لتنفيذ وتطبيق التدريب الشامل مثل:اجتماعات الفريق،وكذلك تجميع البيانات بطرق مختلفة.

-التدريب الشامل يقوي المنظمة ككل دون استثناء لأي مستوى وهذا ما يؤدي به إلى أن يكون أشمل من التدريب العادي، وهذا يحتاج إلى تخطيط المستمر الجيد لان كل دورة تخدم سابقتها وأن كل مستوى يخدم الذي يليه. **(علي سلمى،2001 ، ص 246)**

4.2. الاعتبارات الأساسية في التدريب:

أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تؤخذ في الحسبان عدة اعتبارات منها:

❖ **تحديد العملاء :**

العميل في الفكر التقليدي هو المتدرب أي الموظف الداخلي في المنظمة يعاني من مشكلات في الأداء ،لكن وفق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة العميل كل من له علاقة بالمتدرب وفي مقدمتهم الرئيس المباشر وزملاء العمل وأعضاء فرق العمل التي يعمل بها المتدرب وهم يعبرون عن العملاء الداخليين ثم العملاء الخارجيين المستفيدين من أداء المتدرب وهم الزبائن والموردين.

أصبح العميل أهمية كبيرة لدى المنظمات المعاصرة،إذ أن خدمة العميل احد المزايا التنافسية التي تسعى إلى تحقيقها أغلب المنظمات المعاصرة لاسيما في ظل إدارة الجودة الشاملة. **(علي سلمى، 2001 ،ص 254)** .

❖ **تطوير العمليات التدريبية:**

حسب مفهوم الجودة الشاملة فهي خضوع العمليات لمنطق التحسين المستمر يمكن أن يكون عن طريق:

-تخفيض الوقت المستغرق في الأداء.

-تحسين أسلوب الأداء.

-تحديد الأدوات الداخلة في الأنشطة .

-زيادة كمية الإنجاز في وحدة زمن.

-ترشيد تكاليف الإنجاز الأداء.**(سهيلة محمد عباس،2006، ص 197)**

- **تصميم التقنيات التدريبية:**في إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة تصبح التقنيات التدريبية عنصرا أساسيا في ضمان جودة العمل التدريبي كله .وقد تطورت تقنيات التدريبة لترتفع إلى مستوى تقنيات المعاصرة للمعلومات و الاتصالات.

- **تخطيط الموارد التدريبية:** يمثل البشر أهم مورد في العمليات التدريبية مثل مديري التدريب ،مخططي التدريب ،مصممي البرامج التدريبية ،إحصائي وسائل وتقنيات التدريب ....الخ كما تشمل عملية التخطيط الموارد التدريبية لتحديد الاحتياجات من التجهيزات ،ألاماكن ووسائل الإيضاح **(علي سلمى،2001 ،ص 256).**

- **اختيار المدربين:** يجب اختيار المدربين الذين يتمتعون بالكفاءات التدريبية اللازمة للقيام بالتدريب إن المدرب الذي يعتمد على التدريب على الجودة الشاملة سيكون حافزا للتغيير ولن يكون مجرد شخص يوفر مناهج تقليدية وهذا يحتاج إلي عدد من المهارات الإضافية:

- مهارات مبدئية تساعد في الوصول إلى الأشخاص الذين لديهم المعلومات التي يحتاج إليها أو الأشخاص الذين يراد التأثير عليهم.

- تنمية العلاقات وخلق الألفة بين الجميع ،وتفهم وجهات نظرهم واحتياجاتهم.

- القدرات الشخصية التي تساعد على تحليل الموقف وإيجاد الحلول التي تنجح في كل من المفهوم التقني والسياسي،والحصول على الالتزامات بالعمل وتوليد الموارد

3. مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو:

1.3. مفهوم الايزو والإيزو 9000:

- الإيزو ISO هي اختصار لـــ: المنظمة العالمية للمعايير (أو المقاييس أو المواصفات القياسية)

- ISO 9000 : هي عبارة عن سلسلة من المعايير المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمعايير سنة 1987، تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي تتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق مع حاجات أو رغبات وتوقعات العملاء ومقبولة عالميا **(سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق ، ص 147).**

وتشمل سلسلة المعايير الخاصة بإدارة الجودة ومعايير تأكيد الجودة على:

- ISO 9000: هو مجموعة من الإرشادات الواجب إتباعها في اختيار وتطبيق نظام الجودة الشاملة.

- ISO 9001: هو نموذج للجودة الشاملة في التصميم والتطوير، الإنتاج، الفحص والاختيار، التركيب والخدمة.
- ISO 9002 : هذا المعيار خاص بنظم الجودة التي تغطي مجالات، الإنتاج، التركيب، الفحص، الاختبار.
- ISO 9003 : يغطي هذا المعيار عمليات الفحص النهائي والاختبار فقط **(علي السلمي، مرجع سابق ، ص 93).**

2.3. تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو:

تقتصر دراستنا في هذا الموضوع على بعض معايير الإيزو ليس جميعها لأنها كثيرة.تحتوي معايير الإيزو 9001، 9002، 9003، الصادرة سنة 1987 على مجموعة من العناصر (الإرشادات) يجب على المنظمة أن تطبقها للحصول على الشهادة المقابلة.

في المعيار إيزو 9001 تجد 20 عنصرا وفي المعيار إيزو 9002 نجد 18 عنصرا أما في المعيار إيزو 9003 هناك 12 عنصرا. وفي الثلاثة نجد عنصرا واحدا موجه لتسيير الموارد البشرية وهو التدريب.

حيث أن العنصر الأساسي في نجاح وفعالية تطبيق نظام الجودة هو توافر العنصر البشري الكفء المدرب على تنفيذ متطلبات النظام. وبذلك فإن هذا الشرط يحدد أهمية توافر الدليل القاطع على أن الإدارة لديها نظام واضح ومطبق فعلا لتحديد الاحتياجات التدريبية و تخطيط و تنفيذ الأنشطة و البرامج اللازمة للوفاء بتلك الاحتياجات ويتحتم وجود السجلات التي تؤكد هذه المعلومات.

- و يشتمل التدريب المقصود هنا كل الأفراد على كافة المستويات الذين لهم تأثير في مستوى الجودة**(علي السلمي، مرجع سابق ، ص 155).**

معيار إيزو 9001 الصادر سنة 2000: يحتوي على ثمانية عناصر، العنصر السادس منها مخصص لإدارة الموارد وفي شطره الثاني نجد المواد البشرية كالتالي:

1- **عموميات:** العمال المعنيين في عمل له تأثير على جودة المنتوج يجب أن يكونوا أكفاء على أساس التكوين الأساسي والمهني، المعرفة الأدائية والخبرة.

2- **التأهيل، التحسيس والتدريب:** يجب على المنظمة:

1 -تحديد المؤهلات اللازمة للعمال القائمين بعمل له تأثير في جودة المنتوج.

2 -القيام بالتدريب اللازم أو الإعتماد على عمليات أخرى لتحقيق الاحتجاجات.

3 -تقييم فعالية العمليات بالمنظمة

4 -ضمان أن العمال لديهم وعي بالأداء وبأهمية نشاطهم وبالطريقة التي يساهمون بها في تحقيق أهداف الجودة

5 -المحافظة على سجلات التدريب (الأساسي والمهني)، المعرفة الأدائية والخبرة

في معيار إيزو 14001 الصادر سنة 1996 الخاص بالمحاسبة وأنظمة أخرى للإدارة فيحتوي على نفس العنصر الخاص بالموارد البشرية في معيار إيزو 9001 سنة 2000(**1.موقع على الانترنيت)**

معيار إيزو 10006: خاص بالجودة في إدارة المشاريع

هذا المعيار يقسم المشروع إلى عشرة مراحل لتحقيق الجودة. المرحلة السادسة هي المرحلة الخاصة بالمستخدمين ووردت كما يلي:

تتفرع هذه المرحلة من الهيكل التنظيمي للمشروع وفيها **(Jean Brilman,1998,p298) :**

- تحديد المهام (الأدوار)
- تحديد المسؤوليات
- تعيين العمال (اختيار الأكثر كفاءة)
- تدريب فريق العمل (تطوير المؤهلات أو الكفاءات الفردية والجماعية)

3.3.تسيير الموارد البشرية ومعايير مراجعة الجودة: ISO 10011:

مراجعة الجودة هي عملية دراسة وتقييم فاعلية الجودة في شركة ما للتأكد من فعاليته ومطابقته للمعايير ومدى النتائج المحققة عن تطبيقه وذلك بفرض الفحص والتطوير.

هناك سلسلة من معايير مراجعة الجودة:

- ISO 10011-1: هذا المعيار خاص بتقديم المنهج والتنفيذ العملي للمراجعة، كما يقوم أيضا الإرشاد اللازم لإعداد وتخطيط وتنفيذ وتوثيق مراجعات الجودة(**سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق ، ص ص، 252، 258):**
- ISO 10011-2 : خاص بمعايير مؤهلات مراجعو الجودة (التعليم، التدريب، الخبرة، الخصائص، الشخصية، إمكانات الإدارة، الحفاظ على الأهلية، اللغة، اختيار كبير المراجعين).
- ISO 10011-3: إدارة برامج الجودة.

المراجعة في التدريب: تتم المراجعة في التدريب بطرح الأسئلة التالية **(علي السلمي، مرجع سابق ، ص29)**:

- هل تم تدريب كافة العاملين الذين يؤدون نشاطا يؤثر في الجودة تدريبا مناسبا؟
- هل تم تعريف المسؤولين عن تحديد الحاجات التدريبية؟
- ما هو أساس اختيار الأفراد للتدريب المتخصص؟
- هل يتم الاحتفاظ بسجلات التدريب ؟
- هل تحدد تلك السجلات مستوى المهارات والمؤهلات؟
- هل تتضمن الأساليب توفير دورات تنشيطية إذا لزم الأمر؟

الخـــــاتمة:

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فانه يجب تدريب المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه، حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل ، فالوعي الكامل يمكن تحققه عن طريق برامج التدريب الفعالة .

التدريب في إدارة الجودة الشاملة ليس مجرد عملية مرحلية ابتدائية تقوم بها المنظمة عند شروعها في تنفيذ برامج الجودة الشاملة بل هو عملية متزامنة ومرتبطة بالتحسين المستمر في الأداء. إذ ما يحظى به التسيير الاستراتجي للموارد البشرية في الجودة الشاملة أكبر منها في معايير الإيزو. إذ أنّ إدارة الجودة الشاملة تهتم بتحقيق الجودة في مجموعة من الإجراءات التي تتم في تسيير الموارد البشرية، أما في معايير الإيزو فهي مجموعة من المعايير يجب أن تطبق على مختلف النشاطات والوظائف في المؤسسة ونجد في معظمها عنصر واحد يتعلق بالتسيير الاستراتجي للموارد البشرية وغالبا ما يكون التدريب وبذلك فإن تسيير الموارد البشرية يتساوى في أهميته مع الوظائف الأخرى للمؤسسة في معايير الإيزو.

قـــــائمة المـــراجع

المراجع بالغة العربية:

1. علي السلمي ،إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو **9000**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، **1995**.

2. عائدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، المكتبات الكبرى، القاهرة، الطبعة الثانية ، **1990**.

3. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي .والعشرين، الدار الجامعية الإسكندرية،**2003** .

4. موسى أللوزي،التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم،دار وائل للنشر والطباعة،عمان،الأردن،**1999**

5. حليمي وهيبة وآخرون،فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات،المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة سكيكدة ،**2007**.

6. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي و العشرون، دار الكتب، القاهرة، **2000**.

7. سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو **9000**، **10011**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع **1995**.

8. عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى منهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة(وجهة نظر)،دار وائل للنشر،عمان، الأردن،**2001**.

9. عبد الغاني حسن هلال،إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب،مركز تطوير الأداء والتنمية،مصر،**2006**.

10. سهيلة محمد عباس،إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان،الأردن،**2006**.

11. سملالي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية(مدخل الجودة والمعرفة) أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص : التسيير،**2004-2005**.

المراجع بالغة الفرنسية:

1.Jean Brilman, les meilleures pratiques de management, Édition d’ organisation, **1998.**

موقع الانترنيت:

1. www. ISOconseil-com/iso 9001/comparairo.htm